

كل شيء قابل للتفاوض

كيف تتفاوض وتنجح

جافن كينيدي

الفكرة الأساسية

كل شيء قابل للتفاوض.

إذا قمت بالاستمرار في هذا تلقائياً حتى تثبت الظروف العكس، فستندهش للصفقات التي يمكنك عقدها – حتى في المجالات غير المتوقعة. عندما تفترض أن كل شيء غير قابل للتفاوض، فإنك تفقد الفرص الضخمة من أجل عقد اتفاقات أفضل لنفسك، للشركة التي تعمل لديها وللأشخاص الذين تشتري السلع منهم.

التفاوض هو العملية البسيطة لتصميم صفقة عمل بطريقة تجعل كل من هو طرف فيها يحصل على الأكثر. هناك دائماً اتفاقاً أفضل ينتظر الفرصة. بشكل معتاد، تطلع إلى تلك الاتفاقات الأفضل وستزدهر علاقات عملك.

المبادئ الرئيسية

١. أسوأ ما يمكنك القيام به للمتفاوض هو قبول أول عرض يقومون بتقديمه.

٢. لا تركز على الشكوى. ركز على التفاوض والعلاج، واترك الإهانات المبدعة للآخرين.

٣. عند الدخول في منطقة غير مألوفة، اطرح الكثير من أسئلة "لماذا ..." حتى تحصل على الحقائق.

٤. كلا المشتري والبائع تحت ضغط حتى يصنع الاثنان اتفاقهما. توقع الضغط كجزء مكمل للعملية.

٥. القيام بالتنازل الجيد دون الحصول على أي تنازل هو أسوأ استراتيجية تفاوض ممكنة.

٦. قم دائماً بعمل صدمة للطرف الآخر بالعرض الافتتاحي.

٧. لا تعلن عن أي شيء باستخدام مبدأ العرض الشبيه. فهو يضعف من موقفك.

٨. الصلابة في المفاوضات لها أرباح عظيمة.

٦. أفضل كلمات التفاوض هي لو – لا تتخلّ عن أي شيء دون الحصول على شيء من ناحية أخرى.

١٠. يمكنك التمسك بسيطرتك في أي مفاوضة بكل بساطة عن طريق الاعتقاد بذلك.

١١. استخدام المبادئ التخيلية يمنحك الفرصة من أجل القيام بالكثير من العروض التخيلية للحصول على حدود السعر.

١٢. ليس هناك ما يسمى بالسعر الثابت. قم بالاعتياد على تحدي كل سعر محدد مسبقاً.

١٣. عند البيع، افترض أن الطرف الآخر سيتحدى سعرك. لا تخف من الثبات على السعر.

١٤. لا تغير من سعر منتجك. من أجل سعر مختلف، يمكنهم شراء سلعة أخرى.

١٥. لا تشعر بالخوف من مكائد الشركات أو الانبهار ببيع منتجك أو خدماتك بسعر أقل.

١٦. تعد التهديدات تقنيات بيع غير منتجة بشكل عام.

١٧. احتفظ بالقضايا المتعلقة بالتفاوض بعيدة عن أي عواطف.

١٨. راقب الكلمات الاستهلالية، الحيل والمناورات التي يستخدمها الناس لجعلك تخفض من السعر.

مقدمة – كيف تتعايش مع الركود

الفكرة الرئيسية

افترض دائماً أن كل شيء قابل للتفاوض وستندهش من الصفقات التي يمكنك عقدها. وقد تندهش أكثر من حقيقة أن الأفراد الذين تتفاوض معهم دائماً سينتهون إلى حل مناسب لهم عندما تكون على استعداد للتفاوض بدلاً من حسم الأمر تبعاً للاتفاق الأول المذكور. ليس الحل في التفاوض الفعلي، ولكن منهجك في التفاوض.

الأفكار المساندة

لا ترهب من فكرة عدم وجود شيء قابل للتفاوض. كلما كان الطرف الآخر أكثر رهبة، كلما كان أكثر قبولاً للتفاوض. إن التفاوض في أسلوبه يمكن تطبيقه بخلاف الفواصل الثقافية على أي حجم اتفاق عمل، سواءً كان صغيراً أو كبيراً.

في الحياة، يتفاوض كل شخص تقريباً حول كل شيء – إلى حد أن الناس بالكاد تفكر فيما تقوم به.

يعتبر التفاوض تدريباً فوضوياً وفي بعض الأحيان مضطرب. يفقد الناس قطار أفكارهم، تتم مقاطعتهم، يفكرون في كثير من الأمور المقلقة ويعانون من اضطرابات عاطفية. الحل في تحديد الأنماط الرئيسية الملازمة للعملية ككل، وتحسين حكمك وخبرتك في تلك المجالات المحددة.

١. من أسوأ الأمور التي تقوم بها للتفاوض

الفكرة الرئيسية

أسوأ ما يمكنك القيام به للمتفاوض هو قبول أول عرض يقومون بتقديمه.

الأفكار المساندة

يحب الناس الدخول في الصفقات ويتوقعون القيام بالاتفاقيات. عندما تقبل بأول سعر يعرض عليك، فإنك تجعل الفرد الآخر بائساً لأنه ببساطة لا يعلم ماذا كان سيكون السعر الأخير بالنسبة لك. قد يعتقدون سراً أن السعر الذي افتتحوا به الصفقة (والذي تم القبول به) كان مرتفعاً للغاية، ولو كانوا ابتدءوا الصفقة بسعر أقل لكنت قبلت.

قبول العرض الأول يترك مجالاً للشك حول ما هو العرض الآخر الذي كان في الإمكان القبول به إذا اختبر أولاً.

إن كنت تبيع شيئاً، يمكنك تعديل إجابة قبول العرض الأول باستخدام أسلوب الإضافة. يمكنك أن تقول، "إن التكلفة الطبيعية لخدماتي هي ١,٠٠٠$ يومياً". إذا تم القبول، تقول بعدها، "ولكن بما أنك طلبت ......، سأحتاج إلى ٥٠٠$ إضافية لتلك الأشياء، بالإضافة إلى ....". إذا قوبل السعر الأول بالرفض، يمكنك استخدام هذا الأسلوب في الاتجاه المعاكس لإلغاء بعض متضمنات الخدمة للعودة إلى مستوى من النفقات يشعرون بالراحة معه.

يتوقع المتفاوضون التفاوض. إنهم يشعرون بالغش والحزن إن لم يدرك أحد تلك الحقيقة وقبل أول عرض يقدمونه. يدمر قبول العرض الأول الثقة في كل من العرض وأنفسهم. لذلك اصنع جميلاً لأي متفاوض تتفاوض معه وارفض قبول عرضه الأول. اجعله يعمل من أجل البيع. إن لم يكن هناك وسيلة أخرى، يمكنك أن تندهش من الصفقات التي تستطيع تأمينها – ببساطة بطلبها.

٢. لماذا لا تستطيع التفاوض بشأن الشكوى

الفكرة الرئيسية

لا تقم فقط بالتصريح عن وجود شكوى. تفاوض حول العلاج. ليست هي مشاعر الطرف الآخر ما تحتاج إلى الإفصاح عنها – اهتماماتك الخاصة تحتاج إلى انتباهك الكامل. ركز على القضية التي جعلتك تشتكي من البداية، وأساس العلاج بدلاً من التركيز على أن تكون جارحاً ومهيناً بقدر الإمكان. إن هذا أكثر إنتاجية على المدى البعيد.

الأفكار المساندة

معظم الناس خبراء في الشكوى والإهانة على حساب الوصول إلى القضية الرئيسية – بناء علاج يملأ متطلبات كل الأطراف المهتمة.

بمعنى آخر، قم بتنحية فرصة اشتغال السخرية وبادر باقتراح علاج يمكن أن تفض الموقف. استثمر المزيد من الطاقة من أجل تصميم موقف علاجي أكثر من أن تقوم بألف خطاب ساخر عن كفاءتهم. على المدى الطويل، ستخرج مرفوع الرأس.

عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، ركز على القضية المطروحة عن طريق اقتراح حل منطقي بدلاً من الدخول في شجار ممتع ولكن لا يحقق شيئاً.

على الأقل، شكواك البناءة يجب أن تتضمن علاج مقترح فكرت فيه. قد يفكر الطرف الآخر في إمكانية العلاج بدلاً من الإجابة على إهاناتك. يحقق هذا المزيد من الإنتاجية على المدى البعيد.

٣. أكثر الأسئلة المفيدة للمتفاوض

الفكرة الرئيسية

عند التفاوض في أي مجال للعمل تمتلك فيه القليل من أو لا خبرة، اطرح الكثير من أسئلة "لماذا ..." واستمر في سؤالها حتى تطمئن من معرفة كل شيء.

الأفكار المساندة

أي عرض لا يمكنك رفضه من المحتمل أن يكون أكثرها احتياجاً إلى الحرص في التفكير أكثر من أي عرض آخر. لا تسمح أبداً للحظ أن يتدخل في اهتماماتك. على سبيل المثال. إذا عرض أحدهم عليك مبلغاً كبيراً من المال مقابل شيء لا تعطه هذه القيمة، عليك ألا تفترض أنهم مجانين وتهرب بأول عرض يعرضونه عليك. بدلاً من ذلك، افترض أنك ساذج وابدأ في طرح الأسئلة. استمر في طرح الأسئلة حتى تدرك لماذا حددوا تلك القيمة لمنتجك أو خدمتك.

عند استمرارك في طرح أسئلة "ماذا لو"، تبدأ التضمينات الواسعة للاتفاق في التركيز بشكل أكبر. إن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة يجب أن يكون قبل وليس بعد التوقيع.

في أي اتفاق كبير، هناك صف طويل من أسئلة "ماذا لو" والتي يجب بحثها تفصيلياً قبل أن يتم التوقيع لحماية مصالح الأطراف كلها. بالإضافة إلى ذلك، طرح تلك الأسئلة عادةً ما يخلق عدداً من متغيرات التفاوض والتي قد تثبت فائدتها فيما بعد. لذلك لا تشعر بالإحراج من طرح تلك الأسئلة، واستمر في طرحها كما تشاء. لن تعلم أبداً ما هي الحقائق التي قد تنجلي وتثبت أهميتها فيما بعد.

٤. مشكلة المتفاوض

الفكرة الرئيسية

يتجه معظم المتفاوضين إلى أخذ العملية بأكملها على محمل شخصي، ويعتقدون بالفعل أنهم الأطراف الوحيدة التي عليها أن تقلق من أجل تحقيق أفضل اتفاق ممكن. في الواقع، مع ذلك، كل طرف في عملية التفاوض يواجه نفس الشعور بعدم الثقة بالذات في بحثهم عن أفضل بنود ممكنة. أهم الأسئلة يعتبر من الأسئلة الغامضة – هل توصلت إلى أفضل اتفاق عمل ممكن؟

الأفكار المساندة

يمكن أن تعد نفسك للتفاوض عندما تعرف عملك أفضل من منافسك، إلا أن هذا لن يحل المشكلة. هناك ثلاثة أسئلة محددة يكابدها كل متفاوض:

١. من أين نبدأ؟ ما هو السعر الذي يجب أن تعرضه دون أن يكون منخفضاً حتى لا يظن الطرف الآخر أنك لست جاداً، وليس مرتفعاً للغاية ليكون مازال أقل مما يرغبون في دفعه. في التحليل النهائي، فإن سعر كل شيء محدد ببساطة بأنه السعر الذي يرغب المشتري في دفعه والبائع على استعداد لقبوله.

٢. متى وإلى متى يجب التقدم؟ بمعنى آخر، هل الرجل الآخر متردد في جعلنا نتراجع عن سعر البداية، أم يقوم باختبار تصميمنا من أجل التزامه بالعرض الذي حدده؟ افتقارك لمعرفة الشخص الآخر يماثل افتقارهم بموقفك. إذا قاومت عرضهم من أجل تحريك السعر فهل أنت صريح أم مخادع؟

٣. إلى متى ستصر على موقفك؟ هل وصلت إلى مرحلة حيث كان الوقت المقضي في المساومة حول هذا الاتفاق أكثر من قضائه في تكوين التوقعات أكثر ربحاً؟ يعد الوقت عنصراً مهماً للضغط على كل من أطراف الطاولة.

إن العامل الرئيسي لا يكمن في وجود تلك المشاكل – حيث يجب التنبؤ بها كجزء مكمل في كل مفاوضة. مجرد معرفة تواجد تلك الضغوط، يجب، إلى حد ما، التخفيف من بعض المؤثرات. مع معرفة أن الجميع يواجهون نفس المشكلة، قد يساعد قليلاً، ويجب أن يمنح المنظور المناسب. لا يمكن تجنب المشاكل الثلاثة، لأنها جزء مكمل من التفاوض.

في الواقع، لن تعرف الإجابة على الأسئلة الثلاثة إلا بعد الانتهاء من المفاوضات. في بعض الأحيان لا تجد الإجابات أبداً. لا يمكنك أن تعلم كم مقدار الوقت الذي يجب قضاؤه في المفاوضات إلا بعد أن يتم قضاؤه بالفعل.

٥. خرافة التنازل حسن النية

الفكرة الرئيسية

عند التفاوض، النية الحسنة ليست معدية. تقترح الخبرة أنه كونك متسامحاً في الإدلاء بالتنازلات فإن ذلك من أقل الطرق الفعالة لجعل الشخص الآخر يقوم بدوره بالتنازلات.

الأفكار المساندة

هناك طريقتان للتفكير تتعلقان بالتنازلات حسنة النية:

١. تقوم التنازلات حسنة النية بإضعاف الخصم من أجل عقد الاتفاق. في الواقع، أوضح البحث في كثير من الدراسات أن التنازلات حسنة النية لها تأثير مضاد تماماً – يجعل الطرف الآخر يتخذ موقفاً أكثر قسوة حيث يتوقعون أن تنازلك يوضح أن لديك هامشاً كبيراً للبدء به. فيبدءون في شحذ أقلامهم ويبدءون في محاولة إيجاد مجالات أخرى للتخفيض أكثر فأكثر.

٢. من الجيد بدء المفاوضات بما يسمى بمكسر الثلج. إن شعرت بالحاجة لعمل تنازل لبدء المفاوضات، لماذا لا يشعر الطرف الآخر بنفس الحاجة؟ بدلاً من بدء المفاوضات، بدأت بالكشف عن أن موقفك المحدد بدأ يتراجع.

من بين كل الطرق الممكنة لبدء المفاوضات، فإن فكرة البدء عن طريق القيام ببعض التنازلات هي من أكثر النقاط الضعيفة للبدء. بشكل ثابت، فإن التنازل يؤدي إلى عكس النتيجة المتوقعة.

٦. في مدح الأم هابرد

الفكرة الرئيسية

ابدأ دائماً بصدمة العرض الافتتاحي.

الأفكار المساندة

تنص القاعدة الرئيسية للتفاوض على البدء بصدمة العرض الافتتاحي. لا تبدأ أبداً بأي عرض قريباً من المكان الذي ترغب في الوصول إليه. اترك نفسك للتجول عند التفاوض.

لماذا ينجح هذا الأمر؟

١. عندما تبدأ بالعرض الافتتاحي، اجعل الطرف الآخر يركز على إعادة التفكير في توقعاته بخصوص القيمة الحالية لهذا البند. توقعاته دائماً متأثرة بعرضك الافتتاحي، وأكثر من ذلك، سيحول العرض الافتتاحي توقعاته لصالحك.

٢. إن الدليل الوحيد هو أن يكون عرضك الافتتاحي قابلاً للتصديق بقليل من المنطق. من أكثر الحيل المستخدمة هنا (عند الشراء) هو إقرار أنك غير قادر على أن ترتفع بالسعر أكثر من ذلك لأي سبب – أنه ليس لديك سلطة، لا ميزانية... إلخ.

عادةً ما تكمن مهارتك في عقد اتفاق جيد في إقناع البائع، مثل خزانة الأم هابرد، إن حسابك في البنك قارب على الانتهاء وأنك بكل بساطة لا تستطيع أن تتحمل أكثر من ذلك تحت أية ظروف. عليهم أن يعودوا إليك إذا أرادوا عقد أي اتفاق.

العرض الافتتاحي دائماً عمل خطر. يكمن المنهج الوحيد في ترك المزيد من المساحة إن اضطررت إلى ذلك خلال المراحل الأخيرة من العملية. حتى إن لم يتم القبول بصدمة العرض الافتتاحي، لن يكون بأسوأ من أن تبدأ بالسعر النهائي. إنه الاقتراح "ربح كل شيء وخسارة القليل".

العرض الافتتاحي من أكثر اللحظات الحاسمة في المفاوضات بأكملها للتأثير على التوقعات. لا تفقد الفرصة في تحريك ميزان القوة لصالحك بصدمة العرض الافتتاحي.

٧. مبدأ العرض الشبيه يعني لا

الفكرة الرئيسية

ما من سبب معقول يؤيد الممارسة العامة للإعلان عن سعر أي شيء ليعقبه مبدأ العرض الشبيه. إن الحقيقة البسيطة وراء استخدام العرض الشبيه يضعف من موقفك حيث أن البائع يشير إليك متوقعاً منك المزيد من التخفيض.

ليس لديك أية فكرة عن دوافع المشتري، واحتمال أنهم في حاجة إلى الانتهاء من الاتفاق في هذا اليوم. مع تضمين عرض شبيه فأنت تدفع البائع على تقديم عرض أقل، حتى إن اعتقد أن السعر الأصلي كان عادلاً تماماً.

الأفكار المساندة

إضافة العرض الشبيه يضعف من موقف صفقتك بعدة طرق. يدل هذا ضمناً أنك راغب في سعر أقل بصرف النظر عن ظروف البائع. كما أن هذا يبين أنك غير متأكد من أن ما تطلبه من سعر غير معقول. كما يشير إلى منهج بعيد عن الخبرة في فن البيع، بافتراض أنك ولست الشخص الآخر تحت بعض أنواع الضغط لإكمال الصفقة.

تعتبر صفقة البيع عملية اعتبارية تماماً. حتى المصطلح الشائع اعتباطي. على سبيل المثال، "منخفض" و"مرتفع" مصطلحات نسبية، وليست مطلقة. بشكل مماثل، تعريف "صفقة" يحتمل أن يكون ذا معان متعددة. (على سبيل المثال، يمكنك مقارنة سعر بسعر وحدة أخرى، أو بما هو متوقع أن تدفع أو بما دفعه صديق لك مؤخراً. أي من تلك المصطلحات يمكن استخدامه للتأكيد على أي مساومة في السعر).

تذكر أن البائع ليس الوحيد من يتعرض للضغط لعقد الاتفاق. يواجه البائع أيضاً بعض الضغط للوصول إلى نتيجة للوقت المستثمر في البحث عن صفقة. ليس لدى البائع طريقة لمعرفة نوع الضغط الذي تتعرض إليه، ولكنه سيشعر به كما ستشعر أنت أيضاً.

النقطة الأخيرة في العرض الشبيه هي أنه دعوة مفتوحة لمساومة الناس. فنزعتهم الطبيعية تدور حول قبول السعر الأصلي أو إلغاء الأمر. لهذا، بتشجيعهم على التطلع إلى قضايا تتفاوض بشأنها، فإنك مرة أخرى تعمل على إضعاف موقفك. ما من أسباب منطقية وراء استخدامك للعرض الشبيه في أي اتفاق.

٨. قانون يوكون

الفكرة الرئيسية

الصلابة في المفاوضات لها أرباح عظيمة.

الأفكار المساندة

بشكل مدهش، عندما يتخذ أحد أطراف التفاوض موقفاً متعصباً، تقريباً وبشكل لا يتغير يتخذ الطرف المضاد موقفاً ليناً بدلاً من قوي. هذا هو الضد التام للنظرية الشائعة بأن اتخاذ الموقف الصلب يزيد من فرص الإخفاق. في الواقع،يؤثر موقف التفاوض المتعصب بشكل هامشي على فرص الإخفاق، والأرباح المتزايدة من الاتفاقيات الناجحة سيكون أكثر من مكافئ.

لدى المفاوضين المتشددين توقعات عالية. فور الإعلان عن صدمة العرض الافتتاحي، يبدءون في الالتصاق بأسلحتهم والمخاطرة بالإخفاق في مقابل تحقيق أفضل نتيجة ممكنة لشركاتهم. تلك القسوة تحقق التنازل - إذا تم أي منها فهي في أفضل الأحوال تنازلات صغيرة ونادرة. إن المفاوضين المتشددين يمنحون أكثر مما يأخذون، وأقل اهتماماً بإمكانية الإخفاق أكثر من اهتمامهم ببنود الاتفاق الجاري.

لدى المفاوضين المتشددين القدرة على التنازل عن أي اتفاق يعرض بنوداً غير مرضية. من الواضح أن سبع مفاوضات تنتهي بخمس اتفاقيات تصل إلى ١٠,٠٠٠ $ أفضل من سبع اتفاقيات بمقدار ٧,٠٠٠$. الاهتمام الرئيسي للمفاوض المتشدد يكمن في أن يقترب الاتفاق من توقعاتهم وليس اتفاقاً لمصلحة الخاصة.

٩. من أكثر الكلمات المفيدة ثنائية الحرف لدى المتفاوض

الفكرة الرئيسية

أفضل كلمات التفاوض هي " لو" – لا تتخلّ عن أي شيء دون الحصول على شيء في المقابل.

الأفكار المساندة

لا يعد التفاوض فن الرضوخ التجاري. المفاوضات هي عملية بناء صفقة يجب أن يتفق الطرفان عليها، والذي يمتلك كلا الطرفين الحق في رفضها. التفاوض يعني بناء قرار مشترك حول أكثر البنود المرغوبة والممكنة لنفسك.

لهذا يجب أن تكون المقايضة في مجال ما متوازنة مقابل ميزة أخرى في مجال آخر. هذا الأمر منطقي ويمكن تحقيقه لأن كلا الطرفين يربطان بين قيم نسبية مختلفة لنواحي مختلفة للصفقة. الفكرة هي بناء اتفاقية تلبي متطلبات كلا الطرفين.

من هذا المنظور، لا يجب التنازل عن أي شيء دون الحصول على شيء آخر في المقابل، ويفضل أن يكون أكثر مما تنازلت عنه في المقام الأول. إنه مبدأ خذ وأعط، ولكنه ما من سبب وراء عطائك بنفس المقدار كما أخذك.

باستخدام الكلمة " لو" في كل تحركاتك، فإنك ترسل إشارة إلى الطرف الآخر برغبتك في التحرك معهم على طول الطريق. كما أنه يحمي سلامة موقفك الأصلي ويمنحك أفضل خطة ممكنة للنهاية الناجحة.

من أهم المبادئ للتفاوض هو أن تستهل كل عروضك وتنازلاتك بالكلمة لو:

- ☐ إذا خفضت السعر إلى ٢٠٪، يمكنني إمضاء الطلب في الحال.
- ☐ إذا دفعت تكاليف حمولة الشحن يمكننا إرسال الخطط عن طريق البريد السريع.
- ☐ إذا كنت مستعداً لإحضار تلك الكمية اليوم، يمكنني أن أقبل بالثمن.

استخدام الكلمة (لو) يحافظ على سلامة عروضك. كما أنها ترسل رسالة تفيد بأن كل تنازل تقوم به، تتوقع مقابلاً له. هذا هو الفن الجميل للتفاوض والمضاد للممارسة غير المتعقلة لعمل تنازلات لا نهائية.

تعود على استخدام كلمة " لو " كل مرة تقوم بها بعرض ما والطرف الآخر سيفهم الرسالة في النهاية.

سيخبره الجزء الخاص ب" لو " تكالفة العرض.

سيخبره الجزء الخاص بالعرض بما سيحصل عليه مقابل التكلفة.

١٠. من يمتلك القوة؟

الفكرة الرئيسية

في أي مفاوضة، قبل أن تبدأ اسأل من يقوم بالشراء ومن يقوم بالبيع؟ القوة هي جوهر أي تفاوض، ولكن الحقيقة الرائعة هي أن القوة ذاتية – تتكون بشكل فريد في أفكار كلا الطرفين في أي مفاوضة. لهذا، فإن الإدراك الشخصي (والذاتي) للمتفاوض أهم بكثير من أي ظروف موضوعية خارجية.

الأفكار المساندة

عند التفاوض، يجب أن تدرك إن كان الموقف الواضح للخصم يعكس الحالة الحقيقية لميزان القوة بينك وبينه، أم أنه مجرد موقف تكتيكي من جانبهم لإقناعك بتغيير إدراكك.

ببساطة، إن كنت تعتقد أن لهم اليد العليا، فإنهم كذلك. إن كنت تعتقد أن لك اليد العليا، فأنت كذلك. الفكرة في فصل الدعائم المسرحية من المقال الأصلية عند تقييم ميزان القوة.

هناك العديد من المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على عمليات العمل لكل من البائع والمشتري والتي يستحيل معها خفض القدرات النسبية للقيام باتفاق إلى صيغة تجريبية. المهم هو الإدراك الحسي لكلا الطرفين تجاه الصفقة.

لا يمكنك أبداً التأكد إن كنت تترجم بشكل صحيح ميزان القوة في أي تفاوض. الاستراتيجية الذكية تفترض دائماً امتلاكك كل البطاقات المهمة، وتستمر في الاتفاق من موقف قوة. ستندهش من الفرق الذي يصنعه اتخاذ هذا القرار تجاه كل مفاوضات المستقبل.

فوق كل شيء، كون ثقة كافية تجاه الثمن الذي تحدده حتى متى يقابل بالتحدي، لن يكون رد فعلك الأول هو الاستسلام بشروط. بدلاً من ذلك، عليك أن تكون مستعداً للالتزام بموقفك تجاه الأسعار المحددة. إذا لم يقم المشتري باختبار مدى تمسكك بما تحدده من ثمن، فهو لا يقوم بعمله (ولن يستمر بائعاً لمدة طويلة).

١١. إن لم تمتلك المبدأ – اخترع واحداً

الفكرة الرئيسية

في أي مفاوضة، يحاول البائع أن يتحقق من الحد الأقصى الذي يرغب المشتري في دفعه دون أن يبدي الحد الأدنى المستعد في قبوله لهذا البند. من الطرق الجيدة لمعرفة تلك الحدود هو اختراع طرف ثالث ليعمل كمفوض. وهكذا، تبدأ في تقديم طرف آخر من أعطاك تعليمات صارمة حول إتمام الصفقة. يمكنك عندها تجربة المياه دون أن تغمر نفسك.

على سبيل المثال، يمكنك أن تبدأ المفاوضات بقول:

- ☐ "أخبرني أخي ألا أدفع أكثر من ١٥٠$".
- ☐ "أخبرني المحاسب ألا أقبل بأقل من ٣٠٠$".

يمكنك الآن اختبار المياه دون أن تقدم العرض بنفسك. اعتماداً على رد فعل الشخص الآخر، يمكنك عندها معرفة بعض الأفكار بخصوص السعر.

الأفكار المساندة

بالتعامل كوكيل بدلاً من متخذ القرار، فإنك تبعد نفسك عن الموقف الصعب الذي ترغب في اتخاذه. من الممكن أن يكون مبدأك حقيقياً أو تخيلياً اعتماداً على الموقف. إنه يمنحك الفرص لإبعاد نفسك من المفاوضات، واختبار الظروف الخارجي للاتفاق الذي تقوم به.

قد يكون من الأفضل استخدام وسيط. هذا حقيقي في مواقف لا تعلم فيها حجم السوق، والأسهم مرتفعة. المشكلة في إحضار وسيط جيد – أحد ما يعمل لأجلك بدلاً من توقع قيامك بالعمل لأجلهم. أفضل الوسطاء دائماً من المطلوبين بشدة. مثل قاعدة الإبهام، استخدم وسيط يقترح الاتفاق على سعر أعلى مما كنت ستتفق عليه. إذا اقترح الوسيط سعراً يتقارب مع ما حددته، لماذا إذن أنت في حاجة إليه؟

١٢. ليس هناك ما يسمى بالسعر الثابت

الفكرة الرئيسية

لماذا تضع المتاجر أسعاراً على بضائعها، عندما يقومون بعمل تخفيضات لإثبات مدى هامش الربح الذي حصلوا عليه قبل التخفيضات؟ ببساطة لأن أغلبية الناس يدفعون الأسعار الثابتة دون التفكير فيما يقومون به.

أول شيء يجب أن تقوم به هو تحدي السعر. عليك أن تسأل أولاً إن كان هناك تخفيض في الدفع النقدي، أو ما هو التخفيض الذي ستحصل عليه إذا قمت بعمل الاتفاق بشكل آخر. بناء على البضائع المتفق عليها، قد يتضمن هذا التوصيل وتكلفة التركيب، الضمان، بنود مد السداد، أسعار خاصة لعرض المنتجات، خصومات على طلبات الشراء المضاعفة، عند شراء أكثر من منتج، ... إلخ. هناك فعلياً مئات من الطرق المختلفة لبناء صفقات البيع.

كقاعدة عامة، عليك التحدث مع المديرين للوصول إلى شخص ذي سلطة لعقد الاتفاق. عليك أن تتوقع تلك الحيلة، وأن تكون على استعداد ذهني لها بدلاً من أن تشعر بقليل من الرهبة.

ابدأ بالسؤال عن خصم الدفع النقدي. ابدأ في البحث عن طرق لتغيير بناء الاتفاق الضمني.

- ☐ التوصيل و/أو التركيب.
- ☐ ضمان الأجزاء والعمال.
- ☐ بيع نموذج عرض مستخدم.
- ☐ سعر أكثر من وحدة مشتراة.
- ☐ سعر مجموعة من المنتجات.
- ☐ سعر ضمان أن يقتصر العمل المستقبلي عليك فقط أو مع آخرين.
- ☐ هل ستكون الكماليات مجانية؟
- ☐ ٣٠ يوماً فترة اختبار، دون تكلفة.
- ☐ أخذ مخزون العام السابق بخصم محدد.
- ☐ توصية أفراد آخرين تعرفهم.
- ☐ خصم على تكاليف الانتقال إذا تم طلب البضائع من موقعك على الإنترنت بدلاً من حضور أفراد إلينا.
- ☐ خصم على الطلب الآن مع التوصيل عند الضرورة.
- ☐ خصم على استخدامنا كنقطة مرجعية لمزيد من المبيعات في المستقبل.
- ☐ خصم على المنتج بسبب أنه جديد أو لم تثبت جدارته.

١٣. جدران أريحا

الفكرة الرئيسية

عليك أن تدخل كل مفاوضة وأنت تعلم أن الطرف الآخر سيحاول أن يتحدى سعرك لأنه مرتفع. يتجمد العديد من المتفاوضين ضعاف القلوب عندما يتم تحدي السعر، ويرغبون في تغيير أسعارهم بدلاً من المخاطرة بالإخفاق.

الأفكار المساندة

يقع المتفاوضون غير الخبراء في شرك السماح بعمل خصم ١٪ على أسعارهم دون الاهتمام بحساب القيمة الفعلية على المدى البعيد لهذا الخصم. توظيف هذا النوع من المتفاوضين يعود على الشركة بتجربة مكلفة للغاية.

عليك أن تتوقع دائماً تحدي السعر، واستعد للمقاومة دون إثارة أية أزمة. يمكنك القيام بهذا عن طريق التركيز على النواحي الأخرى للاتفاق كله بعيداً عن السعر. حرب الأسعار ليس لها إلا نتيجة واحدة – أقل الشركات نجاحاً توجه بعيداً عن السوق. لن يكون هناك مال متوفر لتحسين الخدمة المعروضة على العملاء، وتدريجياً سيجبرون على الخدمة الأدنى إذا قللت من الأسعار.

مقاومة السعر ببساطة من أحد الطرق لجعلك تقوم بالتنازل، يجرب البائعون تلك الطريقة لمعرفة مدى تمسكك بالأسعار. إنهم يدركون أنهم إذا أخبروك أن أسعارك أقل من أي شخص آخر، فإنهم يدعونك لرفع أسعارك.

١٤. لا تغير السعر، غير من العرض

الفكرة الرئيسية

لا تقم أبداً بتغيير سعر المنتج أو البضائع. إذا أراد أحدهم الشراء بسعر مختلف، فأنت في حاجة لبناء عرض آخر لهم.

الأفكار المساندة

إذا قمت بتخفيض السعر، فأنت تفتح الباب لضغط التنازل على كل شيء آخر أيضاً – بنود الائتمان، تكاليف الشحن، إلخ. لهذا، من الضروري أن تتمسك بخط السعر دون فقدان إمكانية عقد اتفاق. يمكنك القيام بهذا عن طريق تغيير بنود الصفقة بأكملها. ليس هناك ما يسمى بالصفقة الثابتة، ببساطة لأن المشترين باختلافهم يحددون قيماً مختلفة على العناصر المختلفة للصفقة ككل.

لا يقوم المشترون بشراء منتجاتك أو خدماتك – إنهم يشترون الأرباح التي سيحصلون عليها من امتلاك خدماتك أو منتجاتك التي تعرضها. قد تكون تلك الأرباح ملموسة، غير ملموسة، محددة بشخص واحد أو ملائمة بشكل عام. هذا هو جوهر مفوضات الصفقات.

يعتبر سعر أي شيء محدد هو ما يستعد أي شخص لدفعه وما يستعد شخص آخر للبيع من أجله. هذا يترك مساحة كبيرة من التخمين؛ لهذا خطوتك الأولى عند تحدي السعر، أن تسأل "لماذا تشعر بأن السعر مرتفع جداً؟"

تتضمن بعض الأسباب التي تجعل الناس تتحدى الأسعار ما يلي:

١. يختبرونك ليروا مدى ثباتك على السعر، إن استجبت لتخفيض السعر، فقد ادخروا المال من مجرد سؤال. سيستمرون في الضغط ليروا إن كان في استطاعتهم توفير المزيد.
٢. قد يعتقدون بالفعل أنك تسرقهم. إذا خفضت في السعر فأنت تؤكد مخاوفهم.
٣. قد يكرهون إنفاق المال. هؤلاء الناس يعلمون تكلفة منتج محدد، ولكن ليس قيمته الحقيقية. تخفيض السعر لا يزيد من قيمته في أعينهم.
٤. قد لا يستطيعون تحمل تكلفة الاتفاق في صورته الحالية، وعليك أن تعيد شكل الاتفاق ليناسبهم.
٥. قد يستخدمونك للمساومة على منافستك.
٦. قد يتطلعون إلى الخروج من الاتفاق مع حفظ ماء الوجه.
٧. تعقد القليل من الصفقات مع الاتفاق على السعر المحدد.

لهذا استجابتك لأي تحد في السعر يجب أن يعتمد على منهج أن هذه الصفقة ليس لها إلا سعر واحد، ولكن من أجل سعر آخر هناك صفقة أخرى. استخدم المتغيرات الأخرى لحماية السعر.

معظم الناس تدهش من مدى التغيرات الكثيرة القابلة للتفاوض في أي صفقة عمل. ليس عليك افتراض أن كل عامل هو شيء مقدس لا يجب أن يكون متغيراً. عليك أن تكون قادراً على الجلوس وكتابة قائمة طويلة بالمتغيرات يمكنها أن تشكل جزءاً من مفاوضات العمل. ستندهش من كثرة العوامل التي تجاهلتها في الماضي دون حتى التفكير فيها.

عليك أن تطلع الطرف الآخر أنه إذا أراد تغيير السعر، فعليهم تغيير الصفقة. كل شيء قابل للتفاوض. تطلع إلى أي تحد للسعر على أنه إشارة بأن هناك شيئاً خطأ في الصفقة الحالية، وأنه يجب القيام ببعض التعديلات للمتغيرات.

كل شيء يبدأ وينتهي بناء على موقف المتفاوض. إذا توقع أن يكون السعر عائقاً كبيراً، سينهار كلما ذكر أحدهم الموضوع. مع ذلك، إذا علم كيف يستطيع التعامل مع تحدي السعر بكل كفاءة عن طريق تغيير الصفقة بأكملها، فهو على المسار الصحيح.

١٥. هذا البريق الذي تراه ... ليس من الذهب

الفكرة الرئيسية

عليك أن تنظر إلى لمعان ثروات الشركات على حقيقته – إنه المجهود المبذول من أجل ترغيبك في بيع منتجاتك وخدماتك بسعر أقل. ما من سبب آخر لكل هذا البريق واللمعان.

الأفكار المساندة

في الواقع، إنه شكل جميل للحيلة. يعلم الجميع أن النجاح له مقاييس كبيرة تصاحبه مظاهر الثروة. لهذا، يعتقد الأغلبية أن أي شخص ذو مستوى معيشي مرتفع شخصاً ناجحاً. وإن كانت الشركة تصنع ما يكفي من المال لتبدو منشآتها بتلك الصورة فلابد أنها جيدة.

في الواقع، كل زخارف الشركات مجرد خدعة. فهي تتواجد من أجل ترهيبك لتتخذ موقف الإذعان عند المجيء للقيام بعمل مع هذه الشركة. إن الترهيب من خلال فخامة الشكل يصعب محاربته، خاصةً عندما يستخدمون أنواعاً من الفخامة تتمنى أن تحصل عليها يوماً ما.

لا يمكنك الحكم على كفاءة شخص ما بالممتلكات التي حولهم. إذا ذكرت لهم كيف تأثرت بمنشآتهم وفخامتهم، فبذلك تكون فقدت اليد العليا. أفضل المناهج ألا تبدي أي ملاحظات مهما كانت لتسهيلاتهم أو ألعابهم.

يمكنك أيضاً محاربتهم عند انتظارك طويلاً في حجرة الاستقبال من أجل الموعد المحدد. حاول أن تنام قليلاً أو اطلب من مسؤولة الاستقبال أن تتصل بك فيما بعد وتعيد تحديد اللقاء إلى موعد آخر. أو حتى بقراءة كتاب اشتريته بنفسك بدلاً من مجلاتهم أو تقرير سنوي. الهدف هو أن تجنب الشعور بالرهبة من طلب السعر الحقيقي والناتج من مظاهر السطوة.

١٦. تكوين جبهة مضادة

الفكرة الرئيسية

تعد التهديدات والعقوبات من أساليب التفاوض الشائعة. قد تستخدم من أجل تحطيم عائق، أو جزء من عملية التفاوض نفسها. كأداة تفاوض، يجب أن تتم تجنبها مهما كانت التكلفة. في الواقع، تعد التهديدات غير منتجة لمفاوضات العمل بشكل عام.

الأفكار المساندة

أساس كل تهديد هو الترهيب. قد تكون التهديدات ذات طبيعة للإذعان (قم بهذا وإلا) أو طبيعة مانعة (قم بأي شيء آخر إلا هذا). للتهديدات تأثير على مناخ المدى البعيد لأي عمل.

التهديدات بشكل عام، تعتمد على قدرات موضوعية وذاتية لكل طرف من أجل:

١. تنفيذ التهديد.
٢. المتابعة عن طريق التأكد من الإحساس بتأثير التهديد. إذا كان الطرف الآخر لديه القوة للتهديد وموقفك ضعيف للغاية، فلماذا يزعجون أنفسهم بالتفاوض معك من الأساس؟

ستكشف بعض الأفكار المنطقية وصافية الذهن أن موقفك ليس بهذا الضعف كما اعتقدت من قبل. فعلياً، وجود تهديد ضدك لا يعني بالضرورة أنك حوصرت تماماً. حدد المساحة الموجودة للمناورة، وابحث عن طرق لتوسيع مساحة التنفس.

تذكر، في أي صفقة عمل، مازال لديك الخيار أن تأخذ العمل لمكان آخر. عندما يكون نطاق التهديد الكبير مستخدماً ضد أمر ذي نطاق صغير فهناك خسارة محددة في مصداقية العمل في المستقبل. عادةً ما يثير التهديد تهديداً مضاداً ثأرياً بدلاً من الإذعان الفوري.

أكثر مواجهة مدمرة لأي تهديد هو أن تبين أنه لا يهمك أبداً سواءً تابعوا تهديدهم أم لا. عليهم أن يقرروا الآن إن كنت تخادعهم، وإن كانت النتيجة تستحق وقتهم، مجهودهم ونفقاتهم.

عند التفاوض، أفضل الطرق لحماية نفسك من مخاطر التهديدات تكمن في تأسيس عملك حتى لا تكون معتمداً تماماً على الممول، العميل أو أي طرف آخر.

١٧. فصل الأوراق

الفكرة الرئيسية

تعد فكرة فصل الأوراق موقفاً تجاه العقبات بدلاً من مجرد وصفة فعلية. فهو يهدف إلى فصل القضايا الفعلية للنزاع عن الضغوط العاطفية والتي بشكل غير مقصود أصبحت متداخلة معها. هذا يعني التحرك تجاه حل القضايا الرئيسية بدلاً من إسهاب التفكير في الأمور الصائبة وغير الصائبة اجتماعياً للقضية الحالية.

الأفكار المساندة

من أكثر الأمور المشوشة في عملية التفاوض أنها تنفذ من قبل الإنسان والذي يأتي بالمحاباة والأولويات إلى مائدة التفاوض بالإضافة إلى كل العوامل الأخرى. تتكون فكرة فصل الأوراق من الخطوات التالية:

١. أول خطوة هي تجنب عمل بيانات محددة لاتخاذك موقفاً ثابتاً لا يمكن تغييره.
٢. ثانياً، قم بفتح خطوط الاتصال بين الأطراف. بدلاً من عمل بيانات مصممة "لتسجيل النقاط" أو للكسب الشخصي فقط، ابحث عن طرق لكلا طرفي المفاوضة لفهم من أين أتى الطرف الآخر، وفي أي المجالات تختلف متطلباتهم. يجب أن يكون التأكيد على اختبار المشكلة الحالية بدلاً من القيام بإهانات مبدعة. هذا يعني مناقشة ما يجب القيام به بدلاً من لماذا لم يتم القيام بهذا الأمر في الماضي. هذا الاختبار يتطلب أسئلة بين الأطراف لفتح الحوار. يجب أن تكون الأسئلة مفتوحة، غير بغيضة ومركزة على القضية الحالية بدلاً من على الأطراف الموجودة.

٣. والآن حاول أن تدفع بالأطراف للاتفاق على الخطوة التالية من أجل إيجاد الحل للمفوضات. هذا قد يتضمن تحديد موعد، إجراء من أجل الحكم في الأمور، اقتراح رؤساء للاتفاق أو أي صيغة مناسبة أخرى. اختيارياً، من المحتمل اختيار مجموعة من المعايير ضد ما سيتم به قياس كل الحلول المقترحة.

٤. قم بعمل تقدير شخصي حول إن كانت نتيجة المفاوضات أفضل من الوسائل البديلة المتاحة للحصول على قرار. إن كانت النتيجة أكثر جاذبية من المكاشفة، عليك أن تصر على القيام بهذا الفعل. إن لم يكن، فكر في الاستسلام والانتقال إلى شيء أكثر إنتاجية. آجلاً أو عاجلاً، ستقبل بحقيقة أنك لن تستطيع الفوز بكل شيء. الفكرة في الاحتفاظ بمكانة حيث تحصل على فرصة منطقية لكسب المفاوضات كلما تقدمت.

١٨. المناورات، الحيل والتكتيكات

الفكرة الرئيسية

إن الشيء الأكيد والوحيد بشأن التفاوض إن آجلاً أم عاجلاً لا بد أن يجرب أحدهم أحد الحيل الجديدة معك. كل شيء قابل للتفاوض، وسترى قريباً العديد من المناورات، الحيل والتكتيكات المستخدمة دائماً لتغير من إدراك خصمك لقوة موقفه أو موقفك.

الأفكار المساندة

تتضمن أكثر الأساليب الشائعة:

١. الموت بألف استثناء. عادةً تستخدم من قبل الخدمة المدنية لإلغاء التشريعات غير المناسبة. فهم يبحثون عن النقاط الشاذة في الحل المعروض للمشكلة، وكلما وجدوا المزيد من النقاط الشاذة كلما قلت مصداقية هذا الحل.

٢. لا سلطة. عادةً ما تستخدم من أجل إبداء الشعور الجيد تجاه استرداد بعض التنازلات المسبقة التي تم الاستغناء عنها. تم عقد اتفاق مؤقت، يخضع لموافقة بعض من ذوي السلطة العليا. بشكل ثابت، لا توافق السلطة على الصفقة التي سبق تقديمها. يمكنك أن تحتمي من تلك الخدعة عن طريق عدم التخلي عن كل شيء في العرض الأصلي، لذلك مازال لديك مساحة للمناورة عند العودة.

٣. الاتصال. هذا يتطلب أمرين منفصلين للتفكير فيهما معاً، حيث يمكن تعويض المقايضات في مجال ما عن طريق المكاسب في مجال آخر. هذا الأسلوب ممتاز لتحقيق تقدم في مواقف ممتدة النطاق أو معقدة. عادةً من غير المؤثر أن يشعر أحد الأطراف بالقوة تجاه أحد القضايا.

٤. المواقف العامة. اتخاذ موقف من ناحيتك يزيد من مصداقية حقيقة أنك ستصر على هذا الموقف. ولكن من عيوب تلك الخاصية أنك إن غيرت موقفك ستفقد كلاً من ماء الوجه والمصداقية. في الواقع، مع ذلك، تعتبر المفاوضات من خلال الإعلام حقل ألغام ويجب تجنبه.

٥. الفول السوداني. يستمر الطرف الآخر في الإلحاح على بند صغير ويطلب منك أن تتضمنه في الاتفاق. عليك أن تظل متيقظاً مع التأكد من أنك تقايض الفول السوداني في مقابل قيمة مرتفعة. انظر إليهم من وجهة النظر هذه قبل حساب ما يستحق بالنسبة لك. كلما ازداد في تقييم الفول السوداني، كلما ازدادت القوة التي تستخدمها عند الحاجة.

٦. "شريحة لحمة السلامي". تقترب المفاوضات بما يعادل شريحة من السلامي في كل مرة لتحويل الفوائد لجانبهم قبل أن يلاحظ الطرف الآخر ما يحدث. أفضل دفاع لك هو تقييد الظروف بكل شريحة من السلامي يأخذونها – وبهذا يعرفون أنه ما من شيء مقابل لا شيء.

٧. الإضرابات. فعالة مرة واحدة، ولكنها مضيعة للوقت إذا تكررت.

٨. التأجيل. يمنح منافسك الفرصة للدخول وإتمام الاتفاق، أو عمل عروض مضادة لموقفك. كما يخلق التأجيل توقعاً بأن الاتفاق سيتم عقده في المرة المقبلة عند مقابلتك أو تفقد مصداقيتك.

٩. التنازل النهائي. تقوم بعرض تنازل محدد مشروط بعقد الاتفاق في أسرع وقت ممكن.

١٠. نهاية موجزة. تحاول أن توجز أنك انتقلت من تلك النقطة وفي انتظار القرار.

١١. المواقف النهائية أو العروض الأخيرة. عادةً تستخدم من قبل متفاوضين تعوزهم الخبرة في الوقت غير المناسب. يمكن استخدامها فقط إذا قررت عدم القيام باتفاق حول أي بنود أخرى بخلاف تلك التي قدمتها.

١٢. نهاية "نعم يا عزيزي!". يعود إليك الطرف الآخر بأخبار تمزق القلب لم تكن معروفة لهم، بأن ظروفهم قد تغيرت ولا يمكنهم القيام بالاتفاق على أساس السعر الأصلي ولكن بسعر مرتفع قليلاً.

١٣. نهاية "تسوية الخلاف". يعودون بقول إن ظروف غير متوقعة قد ظهرت، وللإنصاف سيعرضون عليك تسوية الخلاف معك. استجب لهم بعرض تسويته بمقدار ٨٠–٢٠ لصالحك. مشيراً أنه خطؤهم من البداية.

١٤. نهاية "نعم ولكن". سيوافقون ولكن سيظهرون بمشكلة صغيرة في بند من البنود. إذا استسلمت لهم، سيحاولون مرة أخرى حتى تدعو للتوقف.

١٥. نهاية "مجرد خدمة". سيقومون بما في وسعهم من أجل عقد اتفاق، ويعرضون تنازلاتهم كأنها خدمة شخصية لك.

نقطتان خاتمتان هما:

١. من أفضل الطرق للتعامل مع المفاوضات كتابة ما اتفقت عليه كل يوم وما هو إدراكك للموقف. بتلك الطريقة يمكنك أن تتبع تقدمك، ولن يستطيع أي من الطرفين ادعاء أنه كان يجهل التقدم الحاصل حتى الآن.

٢. إذا أردت تحقيق خطوة متقدمة، جرب هذه العبارة:

"افترض، لمجرد المجادلة، ودون التزام أي منا بشيء محدد، أننا فكرنا في إعادة بدء ما هو سؤال محدد بالنسبة لنا. هل ستكون مستعداً لـ "